



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

TRABAJO FINAL DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

Curso académico 2020/2021

**EL CAMINO A LA EXCELENCIA EN UNA
ESTACIÓN DE SERVICIO.
ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y PLAN DE ACCIÓN EN
BASE AL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.**

Realizado por: **Andrea Ponferrada Megina**

Tutorizado y supervisado por: **Ana Belén Escrig Tena**

En Castellón, a 17 de junio de 2021



TÍTULO: El camino a la excelencia en un área de servicio. Análisis de la empresa y plan de acción en base al Modelo EFQM de Excelencia.

RESUMEN: Este trabajo aborda la gestión de la calidad dentro de una entidad perteneciente al sector servicios, reflexionando acerca de su importancia e implicaciones en la gestión empresarial.

El objetivo está orientado a la identificación de fortalezas y áreas de mejora de la estación de servicio “Área Alfa”, en base a un proceso de evaluación de acuerdo con un modelo de excelencia en la gestión, y la elaboración de un plan de mejoras, estableciendo una serie de medidas a implantar para caminar hacia la excelencia en la gestión dentro de la entidad.

Para ello, en primer lugar, se ha llevado a cabo una investigación y reflexión acerca del modelo EFQM de Excelencia, del proceso de autoevaluación que implica y de la importancia de la calidad dentro del sector servicios. En segundo lugar, se ha realizado una evaluación de la estación de servicios de acuerdo con la herramienta de análisis INICIA, creada a partir del modelo EFQM de Excelencia, que nos ha permitido realizar una diagnóstico del sistema de gestión de la empresa. Además, en base a los resultados del cuestionario INICIA, se han elaborado y planteado propuestas de mejora y planes de acción en relación a los criterios del modelo EFQM, a fin de mejorar el nivel de motivación y productividad de los miembros de la entidad y promover la evolución y desarrollo de los productos, procesos y servicios de la organización. Por último, se establece un plan de seguimiento de las acciones propuestas, con el propósito de controlar y verificar el estado y grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras clave: EFQM, excelencia, gestión de calidad, autoevaluación, cuestionario INICIA, Recursos Humanos, área de servicio, Plan de mejora.



ÍNDICE.

1.	INTRODUCCIÓN	pág. 3
2.	MARCO TEÓRICO	pág. 5
2.1.	La importancia de la calidad y la excelencia en la gestión en las áreas de servicio.....	pág. 5
2.2.	El Modelo EFQM como modelo de excelencia en la gestión.....	pág. 7
2.3.	La autoevaluación de la excelencia en la gestión.....	pág. 12
3.	METODOLOGÍA	pág. 14
3.1.	Estudio de un caso: “Área Alfa”.....	pág. 14
3.2.	La herramienta de evaluación INICIA.....	pág. 15
3.3.	Plan de acción.....	pág. 17
4.	RESULTADOS	pág. 21
4.1.	Diagnóstico: valoración resultados INICIA.....	pág. 21
4.2.	Desarrollo Plan de Acción.....	pág. 25
5.	CONCLUSIONES	pág. 36
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	pág. 39
7.	ANEXO	pág. 42



1. INTRODUCCIÓN.

En el contexto actual, nos encontramos ante una sociedad globalizada, inmersa en un proceso de cambio continuo que afecta en todos los ámbitos, tanto laborales como sociales, económicos o políticos. Con ello, el concepto de calidad también ha ido evolucionando desde hace varias décadas. Hace años, cuando se hablaba de calidad se asociaba mentalmente con la calidad de un producto físico, pero actualmente prestar servicios de calidad, garantizar la satisfacción y exceder las expectativas de los clientes es una necesidad estratégica para sobrevivir en el entorno competitivo empresarial (EFQM, 2018).

En consecuencia, las organizaciones han ido adaptándose y evolucionando acorde a las necesidades y expectativas de los consumidores. Así pues, han ido desarrollando estrategias a fin de garantizar su supervivencia y sostenibilidad en un mercado competitivo. Estos avances llevaron a proyectar enfoques distintos, siempre manteniendo como núcleo principal el concepto de calidad, pero con enfoques más estratégicos, proactivos y globales (Camisón et al., 2006).

Un sistema de gestión de calidad es un factor que facilita la mejora de la competitividad y una mayor eficacia en la satisfacción al cliente, además de actuar como fuerza motriz para motivar e impulsar la consecución de objetivos más elevados (Flores e Hidalgo, 2014; Zamora, 2012). Su propósito principal es asegurar un gran nivel de compromiso por parte de todos los miembros de la organización, apostando por la mejora continua para poder enfrentarse de forma eficaz y eficiente a los cambios internos y externos de la empresa, optimizando su funcionamiento (Zárraga et al., 2014).

En el sector servicios, destaca la relevancia e importancia de la calidad y la excelencia en la gestión, ya que una mala gestión puede hacer peligrar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Cabe subrayar que en este sector la calidad adquiere un gran componente subjetivo ya que el grado de calidad del servicio existente en una organización se ve reflejado en las percepciones que obtienen los clientes tras la impresión del servicio en términos de calidad y satisfacción global acorde a sus expectativas previas (Zeithaml et al., 2000).

Por ello, la calidad del servicio es percibida como una opción para incrementar el valor que proporciona la entidad al consumidor, que actúa como medio de posicionamiento en un entorno competitivo, ya que un adecuado nivel de calidad supone una ventaja competitiva difícil de superar (Mehta et al., 2000; García-Buenes, 2001). Así, la gestión de la calidad y la excelencia en la gestión en las empresas de servicio, y concretamente en un



área de servicio, centra su importancia en la orientación íntegra hacia el consumidor, cambiando y adaptándose completamente a sus necesidades, exigencias y expectativas (Deulofeu, 2012). De esta forma, la calidad adquiere un grandísimo peso en la organización, ya que actúa como motor para aumentar el valor para los clientes y la satisfacción de los consumidores (Sivadas y Baker-Prewitt, 2000). Para poder alcanzar ese nivel de excelencia en la gestión, la entidad debe enfocar sus objetivos al conjunto de procesos y estrategias de la organización, tratando los problemas o irregularidades operativas y estratégicas que afectan a la consecución de resultados excelentes y satisfactorios.

En este contexto, el presente trabajo se realiza con el propósito de analizar la gestión de la empresa seleccionada “Área Alfa”, a fin de conocer los problemas concretos existentes que hacen que tal organización no obtenga los resultados esperados. “Área Alfa” siendo una potente área de servicio de la Comunidad Valenciana, cada año reciben mayor número de quejas, lo cual hace que disminuya la demanda del servicio. Muchos clientes fieles dejan de consumir en la entidad, otros tantos asisten pero el servicio no está al nivel de sus expectativas y no vuelven, otros asisten pero ni siquiera consumen por las deficiencias que presentan... Todo ello se ve reflejado en los resultados anuales y mensuales en comparación con años anteriores.

Consiguientemente, la principal motivación para la realización de este trabajo se basa en la investigación y análisis de cómo la gestión de calidad total puede contribuir a mejorar la gestión de la organización. El trabajo se centra en la evaluación de la entidad de acuerdo con uno de los referentes más utilizados en la gestión de la calidad, como es el modelo EFQM de Excelencia. En base a la evaluación realizada, se proponen una serie de cambios en la gestión de la organización para caminar hacia la excelencia en la gestión.

En suma, el objetivo general del trabajo es realizar una evaluación de la gestión de calidad de la entidad en base al modelo de la EFQM (European Foundation for Quality Management) de 2013. Los objetivos específicos se concretan en identificar el nivel de excelencia en la gestión existente en la empresa seleccionada, identificar los puntos fuertes y áreas de mejora existentes en su gestión y elaborar un plan de mejora a partir del estudio realizado en base a acciones concretas, a fin de reconducir, orientar y motivar al conjunto de la entidad, para poder implementar el plan y realizar un seguimiento del proceso.

Al adoptar el modelo EFQM de Excelencia, las organizaciones se transforman en su mejor versión, siendo capaces de potenciar las cualidades y competencias que caracterizan y componen la entidad, además de identificar y corregir deficiencias en el desarrollo de los procesos y actividades que realiza la organización. Esto conlleva una mejora en el rendimiento laboral, lo que implica una mejora en la satisfacción del consumidor (Sivadas y



Baker-Prewitt, 2000) y, en consecuencia, una mejora de los resultados y beneficios de la organización, dado que la calidad del servicio es observada como un instrumento capaz de aumentar el valor para el consumidor.

Para abordar estos objetivos, en primer lugar, el trabajo plantea una reflexión acerca de la importancia de la calidad en el sector servicios y más concretamente en las áreas de servicio. Seguidamente, se analiza el modelo EFQM de excelencia, y se lleva a cabo un estudio de caso en base a la estación de servicio “Área Alfa”. Para ello se utiliza un cuestionario de autoevaluación INICIA , en base al cual se recoge la percepción de los empleados de la organización seleccionada. El análisis de los datos y la observación de la realidad empresarial por la autora del trabajo permiten identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la entidad, en base a los cuales elaborar un plan de mejora acorde a sus necesidades.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1- La importancia de la calidad en las áreas de servicio.

Las áreas de servicio son una instalación próxima a un eje de comunicación por carretera, como autopistas, donde tanto conductores como pasajeros pueden parar a descansar, comer, echar gasolina, e incluso ducharse, sin desviarse de su ruta principal. Cuentan tanto con zona de restaurante como tienda de alimentación con productos básicos, prensa, juguetes y souvenirs.

En las estaciones de servicio, los consumidores adquieren elementos tangibles, como son los bienes materiales, y elementos intangibles, como es la prestación del servicio y el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los consumidores. Por ejemplo, cuando un cliente solicita un plato de comida, está comprando un bien tangible, pero su valoración final dependerá de cuestiones externas al bien material como es la calidad del servicio recibido. Por todo ello, es necesario comprender y analizar la complejidad y naturaleza de los bienes y servicios, ya que será clave para gestionarlos adecuadamente (López Refugio, 2002).

Este tipo de organizaciones abarca a todo tipo de grupos de la población, dado que es un servicio que se consume, generalmente, durante viajes de larga duración, realizado el descanso obligatorio o una parada para comprar algo. Por ello, el servicio que se ofrece debe ser rápido, limpio y agradable y cumplir con las expectativas del consumidor. Los clientes valoran tanto los productos que se les ofrece como el servicio que reciben, y por ello, se acentúa la importancia de incorporar un sistema de gestión de calidad en las



organizaciones, que garantice la optimización de procesos, prácticas y recursos. De esta forma, se obtendrán mejores resultados, mejorando la flexibilidad de adaptación de la organización, promoviendo la evolución y actualización de la misma (Migdal et al., 2016)

Cuando se habla de ofrecer mayor calidad a los clientes, se relaciona tal perspectiva con un aumento en los costes, pero basando la mejora de la gestión en la erradicación de fallos e irregularidades en los procesos de la entidad, la relación calidad-coste es negativa. Además, si la empresa mejora la calidad en cualquiera de sus dimensiones, mejorará también el prestigio y competitividad de la organización, y por ende, la satisfacción y lealtad de los clientes. De tal forma que incrementa el número de ventas y cuota de mercado, permitiendo disminuir costes por las economías de escala, por lo que, la entidad eleva sus beneficios y rentabilidad (Camisón et al., 2006).

Según Blazevic et al. (2015), está demostrado que la calidad está directamente relacionada con el nivel de lealtad de los clientes, en base a los productos y servicios que se ofrecen, lo que genera un crecimiento en la demanda. La calidad es fundamental para alcanzar el éxito en la entidad, sin olvidar la satisfacción del cliente, y se consigue a través de decisiones estratégicas de la organización para el desarrollo de todos los miembros mediante un proceso de mejora continua.

En base al autor Calle Herencia (2018), la efectividad de la organización está asociada con una filosofía de trabajo donde cada miembro se involucra y compromete con los objetivos empresariales establecidos por la misma. Para alcanzar este nivel de calidad en el servicio y en la satisfacción de los clientes se deben de tener en cuenta una serie de factores internos clave, como son:

- ▶ La identificación de fortalezas y áreas de mejora, analizando y resolviendo problemas o deficiencias en la gestión, producción y recursos disponibles;
- ▶ la motivación intrínseca tanto de los/las trabajadores/as como de altos cargos a fin de maximizar sus capacidades, lo cual se ve reflejado en la productividad del individuo y en los beneficios y valor de la empresa;
- ▶ una adecuada y eficiente estructura organizativa de las tareas, estableciendo con claridad los departamentos y funciones a desempeñar;
- ▶ y un sistema que permita el control, por parte de los encargados o del gerente, de la realización de las funciones y normas o políticas de la organización.

2.2- El Modelo EFQM como modelo de excelencia en la gestión.



Los Modelos de Excelencia presentan un marco de referencia ajustado a la implantación de la Gestión de Calidad Total (GCT) en una entidad, puesto que permiten que los principios y factores clave de la GCT se respeten y mantengan de forma total, abarcando el conjunto de actividades diarias de la organización como un “todo” coherente, sistemático y planificado (Araújo y Sampaio, 2014; Calvo-Mora et al., 2014; Gómez et al., 2017; Kim et al., 2010; Westlund, 2001). Ambos conceptos no son idénticos, pero existe una gran relación entre ellos, siendo que los criterios principales del sistema de excelencia se basan en el liderazgo, las personas, la estrategia, las alianzas y recursos y los procesos, los cuales están identificados como los elementos clave de la GCT (Gómez et al., 2017). Por ende, los Modelos de Excelencia se consideran una buena herramienta para aplicar y gestionar la GCT y las actividades de mejora.

La fundación EFQM (European Foundation for Quality Management) es una organización sin ánimo de lucro cuya misión es ser el principal canal que impulsa y fomenta la excelencia en Europa. Actualmente, la EFQM cuenta con más de 700 miembros, abarcando casi todos los sectores y países de Europa, promoviendo el compromiso con la calidad excelente dentro de cada organización. El propósito vital del Modelo de Excelencia EFQM es apoyar a las organizaciones para que logren la excelencia sostenida en base a la mejora continua, el aprendizaje, la innovación y el desarrollo de estrategias clave (EFQM, 2013).

Este modelo proporciona a las organizaciones una visión global para impulsar y estimular la mejora continua, permitiendo a las entidades comprender la relación existente entre lo que la empresa hace y lo que la empresa logra. Su objetivo principal es mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, a través del refuerzo de la calidad en todos los aspectos posibles. Para ello, una de las técnicas más empleadas, como eje fundamental del análisis de la situación de una organización, es la autoevaluación, la cual se detalla en el siguiente apartado.

Así mismo, esta fundación ayuda a las entidades a mejorar su posición competitiva, fomentando la creación de planes estratégicos teniendo como soporte la calidad de la organización. Además, el modelo EFQM de excelencia es el pilar principal para conceder los llamados “sellos de excelencia”. Estos sellos representan un reconocimiento externo a cada organización del nivel de excelencia, cuando ésta ha alcanzado un nivel óptimo en la gestión de calidad en el conjunto de la entidad, siendo esta excelente, innovadora y sostenible (Club Excelencia en Gestión, 2019).

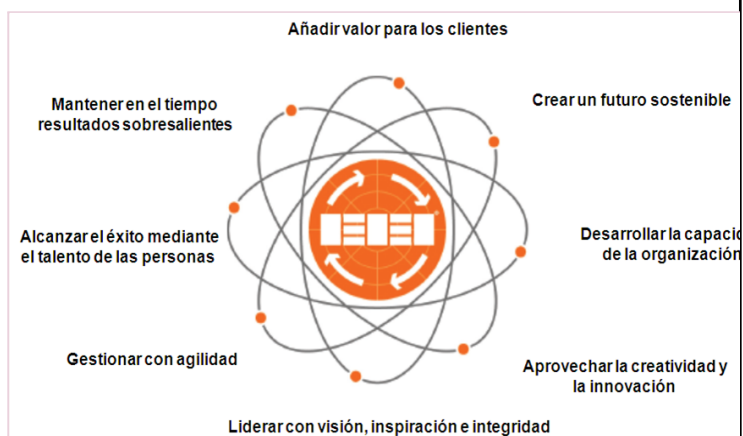
Este modelo, además de analizar y clarificar la visión y la misión de la entidad, fomenta la formación, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua de la organización,

permite reflexionar acerca del verdadero valor de la organización, identificando y profundizando acerca de la naturaleza y origen de la compañía. Para que exista un compromiso real en relación a los valores de la organización, destaca la importancia de la actuación de los líderes de la entidad, la calidad de su estrategia y su desarrollo a través de las personas, recursos y procesos (Araújo & Sampaio, 2014; Kafetzopoulos et al., 2019). De modo que el Modelo EFQM establece un conjunto de valores y principios fundamentales para facilitar construir una organización y cultura de excelencia en la gestión (EFQM, 2013) los cuales se ven reflejados en la *tabla 1*.

Tabla 1: Conceptos fundamentales del Modelo EFQM

- *Añadir valor para los clientes*, comprendiendo, anticipando y satisfaciendo tanto sus necesidades, como expectativas y oportunidades.
- *Crear un futuro sostenible*, produciendo un impacto positivo ya que mejoran tanto el propio rendimiento de la entidad como las condiciones económicas, ambientales y sociales.
- *Desarrollar la capacidad de la organización*, gestionando el cambio eficazmente tanto dentro como fuera de la entidad.
- *Aprovechar la creatividad y la innovación*, ya que de esta forma incrementan los resultados y el valor de la organización.
- *Liderar con visión, inspiración e integridad*, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- *Gestionar con agilidad*, valorando la habilidad para identificar y responder eficazmente a oportunidades y amenazas.
- *Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas*, creando una cultura de delegación y asunción de responsabilidades.
- *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes*, a corto y largo plazo.

Figura 1. Principios del Modelo EFQM de excelencia.



Fuente: EFQM (2013)

Fuente: adaptado de EFQM (2013).

Conjuntamente, el Modelo de Excelencia posibilita explorar de forma íntegra la gestión de la organización, obtener comparaciones con otras entidades, además de determinar una guía para el establecimiento y desarrollo de estrategias, capaz de identificar las capacidades y recursos claves existentes y contar con una herramienta de diagnóstico y medición en base a sus *nueve criterios* (Gómez-López et al., 2016; Sternad et al., 2019).



Estos nueve criterios abarcan, por un lado, la manera en que una organización actúa y evoluciona en el tiempo en el desarrollo de sus actividades a fin de alcanzar la excelencia a partir de los *cinco agentes facilitadores*. Constituyen tanto los factores clave del sistema de gestión como el motivo de los resultados, cuyos componentes se ven reflejados en la *tabla 2*.

Tabla 2: Agentes facilitadores del modelo EFQM

LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none">- Actúan como modelos de referencia, aportando valores y principios éticos, inspirando confianza.- Fortalecen la cultura organizacional entre todos los miembros.- Son flexibles, lo cual les permite anticiparse y reaccionar de forma óptima a fin de alcanzar los objetivos.- Analizan y evalúan tanto el rendimiento como la mejora de la gestión de la calidad de la entidad.
ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none">- Desarrollan su misión y visión mediante una estrategia enfocada en sus grupos de interés.- Promueven políticas, planes, objetivos y procedimientos para alcanzar tales estrategias.
PERSONAS
<ul style="list-style-type: none">- Valoran a los miembros que integran la organización, y dan valor a la cultura creada, la cual les favorece la consecución de los objetivos planteados tanto personales como laborales.- Impulsan la mejora de capacidades y conocimiento de los integrantes.- Fomentan la igualdad y equidad de oportunidades y trato.- Potencian la comunicación interna y el compromiso con el conjunto de la organización.- Recompensan los esfuerzos realizados, apoyando la motivación de los/las trabajadores/as.
ALIANZAS Y RECURSOS
<ul style="list-style-type: none">- Planifican y administran tanto alianzas externas como proveedores y recursos internos, a fin de atender la estrategia, los procesos y las políticas de apoyo.
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none">- Crean, gestionan y mejoran tanto los procesos como los productos y servicios, con el propósito de apoyar la estrategia de calidad y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.

Fuente: adaptado de EFQM (2013).



Por otro lado, otros criterios del modelo EFQM abarcan aquello que la organización logra en relación con las partes interesadas, siendo estas los clientes, los empleados, la sociedad y la propia empresa, a partir de los *cuatro criterios de resultados*, resumidos en la tabla 3.

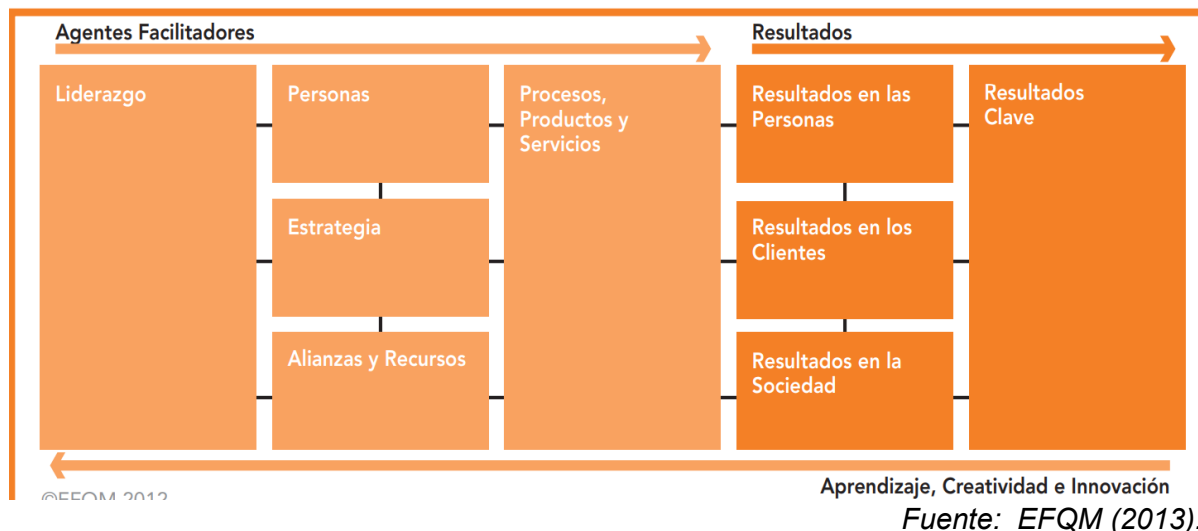
Tabla 3: Criterios de resultados del modelo EFQM.

Resultados en los clientes.
<ul style="list-style-type: none">- Enfocado en los logros que la organización obtiene en relación a las valoraciones de los clientes, considerando tanto la satisfacción como las necesidades y expectativas. Orientado a medir resultados como indicadores de satisfacción, grado de fidelidad, número de quejas, etc.
Resultados en las personas.
<ul style="list-style-type: none">- Enfocado en los logros que la organización obtiene en relación a todos los/las trabajadores/as. Orientado a medir resultados como el número de trabajadores contratados, la productividad, el número de horas de formación, etc.
Resultados en la sociedad.
<ul style="list-style-type: none">- Enfocado a los logros que la organización obtiene en relación a los grupos de interés relevantes de la sociedad. Orientado a medir con indicadores la energía consumida, la cifra de empleo generada, etc.
Resultados clave.
<ul style="list-style-type: none">- Enfocado a los logros que la organización obtiene en relación a los accionistas e inversores y su rendimiento. Orientado a medir la cuota de mercado, la rentabilidad económica y financiera, etc.

Fuente: adaptado de EFQM (2013).

En suma, en el modelo EFQM se refleja la relación entre lo que la entidad hace (gestión) y lo que alcanza (resultados), analizando las relaciones causa-efecto existentes. De forma esquemática, se observa su estructura en la *Figura 2*.

Figura 2: Criterios del Modelo EFQM.



En base a todo lo anterior, el modelo EFQM 2013 presenta un marco de referencia completo, dinámico y útil para la implementación de la filosofía de gestión de la calidad total en cualquier organización que busque alcanzar la excelencia (Ehrlich, 2006; Gómez et al., 2017).

Se debe aclarar que el Modelo de Excelencia ha sufrido diferentes actualizaciones desde su lanzamiento en 1991. La versión de 2013 ha estado vigente hasta comienzos de 2021. En la actualidad existe una nueva versión del modelo, el modelo EFQM 2020, cuyas características son similares a las del anterior modelo de 2013, pero incluye cambios con respecto a la anterior versión, de los cuales se pueden destacar la disminución de 9 a 7 criterios principales, los subcriterios también se han reducido pasando de 32 a 23, la introducción del concepto ecosistema en sustitución del contexto de la organización, y un mayor énfasis en la transformación y la sostenibilidad de las organizaciones, entre otros puntos (Fonseca, 2021). Dado que muchas organizaciones no han dado el paso todavía al modelo de 2020, el presente trabajo se centra en el modelo EFQM de 2013 por el enorme prestigio y reconocimiento que ha alcanzado a nivel mundial, además de la facilidad que aporta para crear una estrategia orientada hacia la excelencia y alcanzar los objetivos marcados por la entidad, ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva. Cabe destacar también algunas de las ventajas que aporta la adopción del modelo EFQM, las cuales son el aumento de la competitividad de la entidad, alcanzando un buen clima laboral, siendo más rentables e instaurando una excelente calidad de servicio, garantizando tanto las expectativas y necesidades de los consumidores como los requisitos legales (EFQM, 2013).



2.3- El Modelo EFQM y la autoevaluación de la gestión.

El modelo EFQM de Excelencia nació como un modelo de autoevaluación. Siguiendo a Dale et al. (2016), la autoevaluación se considera una herramienta efectiva para señalar las oportunidades de mejora e identificar nuevas formas de fomentar la excelencia de la gestión de una organización. Son varias las razones por las que las organizaciones inician la autoevaluación, siendo estas:

- Identificar áreas de mejora en la organización.
- Crear un enfoque de gestión de calidad total en base a los criterios del modelo EFQM.
- Dirigir y controlar el proceso de mejora en la gestión de la entidad, gestionando de forma eficiente la empresa.
- Fomentar la motivación del conjunto de la entidad para el desarrollo de los planes de mejora.

Se considera fundamental motivar las cuestiones internas para desarrollar el inicio de una autoevaluación formal. En muchas empresas, el planteamiento de un proceso de evaluación va condicionado por cambios en el entorno operativo, la dirección de la entidad y los competidores existentes, reconociendo la necesidad de implantar acciones de mejora, a pesar de, en ocasiones, estar alcanzando un nivel adecuado de gestión de la organización.

Para comenzar el proceso de autoevaluación, se debe alcanzar el compromiso de la dirección de la entidad con la autoevaluación, además de reestructurar la educación y formación necesarias en el conjunto de trabajadores/as, y finalmente tener en cuenta los siguientes pasos significativos en el proceso (Dale et al., 2016):

- Evaluar lo que la organización realiza de forma adecuada.
- Identificar aspectos que podrían mejorar.
- Señalar lagunas y elementos que faltan.
- Crear un plan de acción que agilice el avance de la mejora continua.

Así mismo, el modelo EFQM (2003) aporta una serie de etapas que generalmente abarcan el proceso de autoevaluación, siendo estas: 1. el desarrollo del compromiso de la dirección de la entidad, 2. la comunicación del plan de autoevaluación, 3. la determinación de equipos de trabajo y formación, 4. el proceso de la autoevaluación en sí mismo, 5. la elaboración de los planes de acción y 6. su posterior implantación y revisión.



El principal propósito de la autoevaluación consiste en ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas. De esta forma, con esta herramienta de diagnóstico, las empresas pueden identificar, durante la evaluación, tanto fortalezas existentes como oportunidades de mejora de la organización en concordancia al plan estratégico, en relación a procesos, productos, servicios y resultados, evaluar y medir el desempeño e implicar y comprometer a los miembros en el desarrollo de un proceso de mejora continua de la calidad de la organización (Van der Wiele et al., 1996a, b; Van der Wiele y Borwn, 1999, Samuelsson y Nilsson, 2000; EFQM, 2003). Tras realizar una autoevaluación, se establece un sistema de análisis y diagnóstico de la situación existente, que recorrerá el progreso de la entidad hacia sus metas finales, implicando a todos los miembros y departamentos de la empresa.

La autoevaluación implica una mayor dedicación e implicación en el estudio de la gestión de la organización, por lo que los/las trabajadores/as se comprometen más con los objetivos que se plantean ya que son más conscientes de los temas e importancia de calidad, lo cual fomenta el interés y la responsabilidad de las tareas asignadas para alcanzar los objetivos y obtener mejoras en el desempeño de la entidad (Ritchie y Dale, 2000). De esta forma, se promueve la participación activa y la cooperación entre los miembros, ya que comprenden que trabajan con una intención común.

Actualmente, y desde hace décadas, muchas empresas conciben como algo fundamental realizar un análisis de la situación actual de la empresa con objeto de poder identificar, de forma clara, las áreas que necesitan progresar y evolucionar en cuanto a la calidad organizacional, y valorar en qué departamentos o procesos actúan adecuada y eficientemente. Todo ello, favorece una cultura de mejora continua, promoviendo la importancia que adquiere el papel del liderazgo y la estrategia clave en el desarrollo de la gestión y calidad de los servicios dentro de las organizaciones.

En algunos casos, la elaboración de un proceso de autoevaluación no resulta útil o no obtiene los resultados esperados, siendo esto provocado, entre otros aspectos, por la ausencia de apoyo y compromiso por parte de la dirección y los empleados, encontrar dificultades a la hora de iniciar el proceso de implantación, no dedicarle el tiempo necesario para su cumplimiento o la falta de recursos (Ritche y Dale, 2000). Determinar el nivel de impacto que genera la autoevaluación en los resultados de la entidad es difícil. No obstante, aquellas empresas que cuentan con experiencia considerable en la aplicación de procesos de autoevaluación, disponen de una percepción muy positiva sobre el impacto de los



sistemas alcanzados en los resultados empresariales. Ritchie y Dale (2000) identificaron los siguientes criterios esenciales para que el proceso de autoevaluación logre el éxito:

- ✓ Alcanzar el compromiso y el apoyo del conjunto de miembros de la entidad.
- ✓ Concienciar sobre el uso del modelo EFQM como herramienta de medición de la calidad de la gestión.
- ✓ Incorporar la autoevaluación en el proceso de planificación y estrategia empresarial.
- ✓ No enfocar el proceso como un elemento extra de carga de trabajo en los/las trabajadores/as.

3. METODOLOGÍA.

3.1- Estudio de un caso: “ÁREA ALFA”.

Como se ha anticipado en la introducción, en este trabajo analizamos el caso de un área de servicio de la Comunidad Valenciana. Para mantener la organización en el anonimato, la denominaremos “Área Alfa”. El principal propósito de elegir esta área es debido al conocimiento personal del tipo de gestión y organización existente en ella, dado que la autora de este trabajo ha sido miembro de la plantilla de trabajadores/as durante las campañas de verano de 2016 a 2019. El área seleccionada cuenta con unos desajustes e irregularidades en la calidad de la gestión y organización en el conjunto de sus departamentos y aspectos clave, lo que provoca un rendimiento negativo en el funcionamiento de la actividad de la empresa, viéndose reflejado en una disminución de la demanda de consumidores y en los resultados empresariales.

Área Alfa se presenta como el operador global líder en servicios de comida y bebida para viajeros, disponiendo de una trayectoria de más de 40 años al servicio de personas en movimiento, cuya marca fue creada en 1977 tras fusionarse 3 empresas italianas.

Sus estaciones de servicio se encuentran en autopistas, estaciones de tren y aeropuertos, distribuidas en 30 países diferentes dentro de 4 continentes. Operan en aproximadamente 950 ubicaciones abarcando cerca de 3.800 puntos de venta contando con más de 31.000 trabajadores/as, además de estar presente en 142 aeropuertos.

La estructura organizacional del establecimiento analizado se divide, de forma general, en 4 departamentos:

- Cocina: En este departamento se realizan labores como el control de los productos de alimentación, preparación del servicio del día, preparación del servicio previo del



día siguiente, limpieza de la cocina, limpieza y orden de almacenes y neveras, descongelación y etiquetado de productos, y atención al cliente.

- Sala (camareros): Sus funciones consisten en atender a los clientes en barra, realizar servicios de productos básicos y cobrar en caja.
- Limpieza: Las tareas de este departamento consisten en mantener aseados los baños de forma continuada, controlar la recepción de clientes que usen el servicio de ducha con el fin de mantenerlo en buenas condiciones para el siguiente cliente, recoger las mesas y bandejas, con su posterior limpieza automática, y conservar de forma ordenada y limpia el comedor principal destinado a los clientes.
- Tienda: Sus tareas se basan en la reposición de productos en las estanterías, limpieza de la tienda, estanterías y neveras, revisión de caducidades, orden y limpieza de almacenes, recepción de pedidos, atención al cliente y cobro en caja.

Así mismo, la estructura jerárquica que presenta Área Alfa está compuesta por, en primer lugar, un gerente, el cual tiene la responsabilidad principal de la entidad en base a la toma de decisiones, controlando y dirigiendo todos los departamentos. En segundo lugar, se encuentran los encargados, ocupándose de la gestión y control de los/las trabajadores de forma general en todas las áreas de trabajo de la entidad, y, en específico, un encargado para el departamento de tienda.

Esta compañía presenta una estrategia basada en el dinamismo y la innovación, adaptándose a los cambios continuos del mercado y anticipándose a las expectativas y necesidades de los viajeros. Destacan la importancia de la calidad en los detalles en la oferta de alimentos y bebidas, tanto en el diseño de los mismos como en el servicio. Trabajan proyectando en el futuro, por ello se encuentran en un proceso de experimentación continua que crea valor en base a las habilidades y recursos. Además cuentan con una gran red de asociaciones, siendo estas colaboraciones internacionales o nacionales con chefs de prestigio e instituciones culinarias, lo que facilita y acoge una selección de marcas y conceptos exclusivos.

3. 2- La herramienta de evaluación INICIA.

Actualmente, las empresas se caracterizan por un ambiente cambiante y competitivo, donde solo aquellas que buscan alcanzar la excelencia en su gestión, adaptándose continuamente a los cambios y anticipándose a los contratiempos que suceden, logran éxito en la organización a largo plazo.



Para ello, deben optimizar la satisfacción equilibrada y continua entre las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, tanto de los miembros internos de la organización, como empleados, como de los miembros externos, como accionistas, clientes y proveedores, etc.

Como hemos comentado en el apartado anterior, uno de los principales métodos para determinar qué cambios son necesarios para lograr la excelencia en la gestión de la entidad, es la autoevaluación. Para realizar de forma efectiva una autoevaluación dentro de una organización, existen diferentes herramientas y cuestionarios para llevarla a cabo.

El Club de la Excelencia en Gestión cuenta con un cuestionario de evaluación denominado INICIA (Diagnóstico Inicial del Nivel de Excelencia en la Gestión), el cual se emplea en el presente trabajo a fin de identificar áreas de mejora en la organización seleccionada. Es una herramienta que posibilita un diagnóstico inicial de excelencia en la gestión, creada por el CEG. Es una herramienta adecuada por su sencillez en la aplicación cuando una organización quiere llevar a cabo una autoevaluación a fin de identificar puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la gestión de la entidad.

El principal objetivo de este diagnóstico no es alcanzar una evaluación completa de la gestión de la entidad, sino evaluar la situación de la empresa en base a la Excelencia en la Gestión en referencia al Modelo EFQM, analizando la compleja situación desde una perspectiva sencilla y práctica.

Este estudio inicial sobre el grado de avance en la Excelencia en la gestión se realiza en referencia a 6 criterios clave, estructurados en base a los criterios del modelo EFQM, pero agrupando los 4 criterios de resultados en uno. En la tabla 4 se resumen los criterios en que se estructura esta herramienta.

Tabla 4: Criterios clave del cuestionario INICIA.

1. Liderazgo. Capacidad de la dirección para dirigir y liderar eficientemente la entidad, anticipando los cambios del entorno y actuando éticamente.
2. Estrategia. Promover estrategias y planes adecuados para lograr los objetivos de la entidad.
3. Personas. Gestión de personas dentro de la organización (Recursos Humanos), promoviendo la evolución y expansión de sus competencias, capacidades y destrezas.
4. Alianzas y recursos. Contar tanto con alianzas externas que aporten valor a la entidad como contar con recursos apropiados disponibles.
5. Procesos, productos y servicios. Evolución tanto en la gestión como en los procesos establecidos en el diseño, oferta de productos y servicios competitivos.



6. Indicadores y resultados. Lograr resultados satisfactorios a través de indicadores y mediciones.

Fuente: adaptado de CEG; <https://clubexcelencia.org/inicia/>.

El cuestionario INICIA permite una reflexión inicial en base al grado de excelencia que alcanza esta organización en su gestión. En este proceso se valora cada una de las cuestiones incluidas en el cuestionario a fin de observar la realidad de la situación de la organización. La escala utilizada para realizar esta valoración está categorizada tal como se refleja en la *tabla 5*:

Tabla 5: Valores de la escala numérica del cuestionario INICIA.

0: No se ha avanzado en absoluto.
1: Existe una sensibilización inicial.
2: Se ha comenzado a diseñar o a aplicar, aunque no de manera estructurada.
3: Está correctamente diseñado, aunque aún debe mejorar su implantación.
4: Está correctamente diseñado e implantado.

Fuente: adaptado de CEG; <https://clubexcelencia.org/inicia/>.

En concreto, se utilizó el cuestionario INICIA para recabar la opinión de una muestra de empleados de la empresa sobre las cuestiones referidas a los 6 criterios de la herramienta. El cuestionario fue comunicado y difundido a través del gerente del área de servicio el 5 de mayo de 2021, que compartió el mismo a través del canal principal de comunicación con los empleados y encargados de la entidad concreta, el cual abarcaba a 20 trabajadores/as de los cuales rellenaron el cuestionario 15 de ellos/as. Entre los participantes se encontraban tanto el gerente de la entidad, como el conjunto de encargados y la plantilla de empleados de la empresa seleccionada.

Figura 3: Código QR al cuestionario creado.

Tras realizar un primer pretest con una trabajadora de la entidad, se realizaron una serie de modificaciones, sin eliminar ningún ámbito del análisis, pero unificando varias cuestiones, a fin de facilitar y agilizar el proceso de la autoevaluación.





En la *figura 3*, se encuentra el código QR como acceso directo al [cuestionario creado](#). Además, en el apartado Anexo I, se encuentra una copia de las cuestiones incluidas.

*Fuente: adaptado de CEG;
<https://clubexcelencia.org/inicia/>*

3.3 Plan de Acción.

Para realizar un Plan de mejora en la gestión se debe detectar el área de mejora, identificar las principales causas del problema, determinar el objetivo a conseguir, seleccionar las acciones de mejora, realizar una planificación y llevar a cabo un seguimiento final. En este apartado se detallarán todas las fases del proceso.

De forma más específica, según la *Guía para la elaboración de un plan de mejora* de la Universidad de Antioquia (2005), elaborar y desarrollar un plan de mejora en una organización permite:

1. Guiar a las organizaciones en la gestión de los procesos internos débiles, analizar sus causas y promover su instauración en materia de calidad.
2. Identificar las buenas prácticas de gestión y técnicas que integran los principios de la gestión de calidad total.
3. Contar con personal competente, asegurando una formación adecuada en base al desarrollo de sus funciones, sin olvidar la importancia de gestionar la motivación intrínseca de todos los miembros.
4. Impulsar la mejora continua a través de sistemas de planificación, evaluación y revisión. Además de fomentar el trabajo en equipo, el dinamismo, la participación activa, la toma de decisiones y la atención total.

Se ha seleccionado la metodología propuesta por el Programa de Evaluación Institucional del Plan de mejoras de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) del 2007, elaborado por la Unidad de Evaluación de Enseñanzas e Instituciones, por su ágil y práctico sistema para desarrollar de forma adecuada y efectiva el plan de mejora. Según esta metodología, es necesario establecer los objetivos que se buscan alcanzar y planificar las acciones necesarias para conseguirlo. En referencia a los objetivos generales se pueden determinar:

1. Asegurar la calidad y efectividad de las propuestas de mejora.



2. Determinar las tareas que potencien las fortalezas o puntos fuertes de la organización determinados por el proceso de evaluación.
3. Crear y planificar las actividades viables que sustenten y mejoren los puntos débiles o áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.
4. Fomentar la mejora continua, incrementando la eficiencia en la gestión, y mejorando la estrategia a seguir.

De forma específica, el plan de acción permite identificar tanto las causas de que algunos aspectos de la entidad funcionen de forma óptima como las causas de que otras áreas se encuentren debilitadas. Además, permite determinar las adecuadas acciones de mejora, analizando la viabilidad y los recursos disponibles, y priorizar tales acciones en su implementación en la empresa. Para ello, se debe establecer un sistema de seguimiento y control de las acciones.

Como se ha mencionado al principio de este apartado, las fases para la elaboración del plan de mejora son:

1. Identificación del área de mejora.

Tras analizar los resultados de la evaluación, se determinan las principales fortalezas y áreas de mejora que caracterizan a la organización.

2. Detección de las principales causas del problema.

Para lograr la mejora de los puntos débiles, se debe comenzar identificando el origen del problema. De esta forma, se facilita el análisis del objeto y se determinan de forma correcta las acciones de mejora.

Para ello, existen diversas herramientas metodológicas, entre las cuales destacan el diagrama de espina (causa-efecto), el diagrama de Pareto, y la tormenta de ideas.

3. Determinación del objetivo.

Cuando se hayan establecido las principales causas del problema, se deben determinar los objetivos y precisar el periodo de tiempo para su desarrollo.

Deben expresar con claridad y precisión aquello que se pretende alcanzar. Además, los objetivos deben ser comprensibles, flexibles, acotados en tiempo y grado de consecución y realistas.

4. Selección de las acciones de mejora.



Para determinar las posibles alternativas de acciones de mejora, se emplea alguna de las diversas técnicas que agilizan el proceso de selección de las actividades de mejora, siendo estas la tormenta de ideas, la técnica del grupo nominal, etc. De esta forma, se logra un listado de las principales acciones que se llevarán a cabo en la consecución de objetivos establecidos.

5. Diseño de la planificación.

En este punto, se ha alcanzado el establecimiento de las acciones de mejora, sin indicaciones concretas. Para priorizar la ejecución de las mismas, se debe establecer un orden estratégico, relacionado con las actividades más urgentes y relevantes, pero teniendo en cuenta varios criterios fundamentales, los cuales se deben valorar, siendo estos:

- Dificultad de implantación. Para clasificar este criterio, los valores del 1 al 4 se ordenarán de menor a mayor nivel de dificultad, siendo:

DIFICULTAD			
1 - Ninguna	2 - Poca	3 - Bastante	4 - Mucha

- Plazo de implantación. Para determinar los periodos de realización de las acciones de mejora, se debe tener presente que algunas de ellas se pueden llevar a cabo de forma inmediata o a corto plazo. En cambio otras, contarán con un mayor tiempo de implantación o conllevarán acciones previas. Para su clasificación, los valores del 1 al 4 se ordenarán de menor a mayor plazo, siendo:

PLAZO			
1 - Inmediato	2 - Corto	3 - Medio	4 - Largo

- Impacto en la entidad, siendo este concepto el resultado obtenido de las actividades implantadas, en base al grado de mejora conseguido. Es decir, los cambios de mayor magnitud implican un mayor impacto que los pequeños cambios. Su clasificación se centra en los valores del 1 al 4, siendo estos:

IMPACTO			
1 - Ninguno	2 - Poco	3 - Bastante	4 - Mucho



En suma, una vez finalizadas las puntuaciones de cada criterio, se determina una tabla con la suma de todos los resultados, a fin de utilizarse como orientación para determinar las acciones prioritarias, siendo estas las que alcancen una mayor puntuación.

6. Seguimiento del plan de mejora.

Finalmente, para realizar un correcto y efectivo seguimiento de la implantación y desarrollo de las acciones de mejora establecidas, se realiza la elaboración de un cronograma de los mismos.

En él, se muestran de forma ordenada y priorizada los plazos determinados para lograr los resultados esperados de forma óptima.

4. RESULTADOS.

4.1- Diagnóstico: valoración resultados INICIA.

A partir de las respuestas a los cuestionarios por parte de los empleados, así como la propia observación personal, seguidamente se procede a realizar un análisis de la situación de la organización en relación con los criterios de la herramienta INICIA. La toma de datos del cuestionario de autoevaluación se llevó a cabo sobre una muestra representativa de trabajadores del área de servicio seleccionada.

Todos los datos aportados son extraídos de la información obtenida por la aportación de los/las empleados/as que contestaron el cuestionario INICIA. Los porcentajes indican la proporción de empleados que han contestado esas opciones acerca de cada criterio, cuyos valores se expresan en una escala del 0 al 4, siendo 0 cuando no se ha avanzado en absoluto sobre ese tema, hasta 4 cuando esa área está correctamente diseñada e implantada.

En base al *criterio 1* sobre el liderazgo de la organización, destacan los siguientes resultados en relación a los responsables de la Dirección:

- Destacan como áreas que *deben mejorar su implantación (valoración=3)*, la definición de los valores que identifican la entidad (considerado por un 38% de los/las empleados/as que han participado en el cuestionario); y la comunicación de manera sistemática de los objetivos organizativos y anuales a todos los empleados (50%).
- Se ha *comenzado a diseñar, aunque no de forma estructurada (valoración=2)*, la identificación de necesidades y la capacidad de respuesta adecuada ante las



mismas acerca de sus grupos de interés, como empleados, clientes, proveedores, etc (38%); y la comunicación de los objetivos organizativos y anuales a todos los miembros (50%).

- Existe una *sensibilización inicial* (valoración=1) en el estímulo a que los empleados contribuyan a los objetivos organizativos y anuales, y que participen en actividades de mejora de la gestión (63%); y en el reconocimiento de la contribución de los trabajadores y dedicación del tiempo necesario para apoyar y escuchar a las personas (38%).

Sobre el *criterio 2* en relación a la estrategia de la entidad, encontramos los siguientes resultados sobre la empresa:

- Están *diseñadas pero deben mejorar su implantación* (valoración=3), las acciones de recogida y uso efectivo de información relevante del mercado para definir su estrategia (considerado por un 50% de los/las empleados/as que han participado en el cuestionario); realizar un seguimiento de sus competidores directos (57%); y la determinación de su estrategia en un plan estratégico o anual actualizado periódicamente (50%).
- Encuentran una *aplicación inicial pero no estructurada* (valoración=2) de la comunicación adecuada de la estrategia a todas las partes interesadas (38%); y de una adecuada priorización de las actividades a desarrollar en el plan estratégico (63%).
- Destaca un *inicio de planteamiento* (valoración=1) en las áreas del desarrollo efecto de objetivos clave para la entidad, de forma general y específica para las partes (50%); del establecimiento coherente de objetivos de equipo e individuales acordes a la estrategia (50%); y la revisión periódica de la estrategia implantada (76%).

Los resultados del *criterio 3* sobre las personas (RRHH) de la organización nos indican que:

- Un 63% de los participantes considera que la política general de RRHH está perfectamente alineada con los planes de la entidad, siendo que se encuentra *diseñada e implantada* (valoración=4).
- Está *correctamente diseñado, aunque aún debe mejorar su implantación* (valoración=3) acerca de las políticas clave de RRHH (selección, desarrollo de carreras, formación, igualdad de oportunidades...) (63%).
- Destaca, como áreas de mejora o puntos débiles de la entidad, que *no se haya realizado un planteamiento* (valoración=0) de mejora sobre la estimulación de la creatividad e innovación de los empleados (38%); la consulta a los trabajadores a fin de mejorar las políticas de RRHH (38%); claridad en las habilidades necesarias y



aprovechamiento efectivo del talento existente en la organización (50%); proporción de medios y recursos para la participación de los empleados en la mejora de la gestión (38%); la evaluación periódica y efectiva al personal para mejorar su capacidades y rendimiento (38%); y sobre la implantación de políticas adecuadas para motivar y reconocer a los trabajadores (50%).

Siguiendo por el *criterio 4* en relevancia a las alianzas y recursos de la organización se determina que:

- Como fortaleza dentro de la entidad, destaca que está *correctamente diseñado e implantado (valoración=4)* la identificación y gestión adecuada de socios, aliados y proveedores clave para el desarrollo de su estrategia y planes (considerado por un 38% de los/las empleados/as que han participado en el cuestionario).
- Está *correctamente diseñado, aunque aún debe mejorar su implantación (valoración=3)*, tanto el proceso para alcanzar un adecuado nivel de digitalización de su actividad (38%) como el organizar, compartir y utilizar de forma sistemática la información y el conocimiento dentro de la organización (38%).
- Existe una *sensibilización inicial (valoración=1)* en destinar suficientes recursos financieros para el desarrollo de su estrategia y planes (44%); en mantener adecuadamente tanto el local como las instalaciones para optimizar su utilización y alargar su vida útil (50%); en gestionar con eficacia el consumo de materiales y energía para minimizar el despilfarro (33%); en establecer la tecnología más adecuada para apoyar su estrategia y planes operativos (38%).

Otro punto es el *criterio 5* en relación a los procesos, productos y servicios de la entidad, en él se encuentra que:

- Tienen *diseñadas pero debe mejorar su implantación (valoración=3)* en el uso de adecuadas mediciones de resultados y de procesos, para identificar y priorizar oportunidades de mejora (considerado por un 38% de los/las empleados/as que han participado en el cuestionario).
- Encuentran una *aplicación o diseño inicial pero no estructurado (valoración=2)* en la identificación de los procesos clave del negocio (50%); y sobre el desarrollo de productos y servicios innovadores y competitivos que satisfagan las necesidades de los clientes (38%).
- Encuentran un *planteamiento inicial (valoración=1)* acerca de la utilización eficaz de la información recibida de los clientes para la mejora de los procesos, productos y servicios (38%); y de la producción y actualización de sus productos y/o servicios de forma óptima (38%).



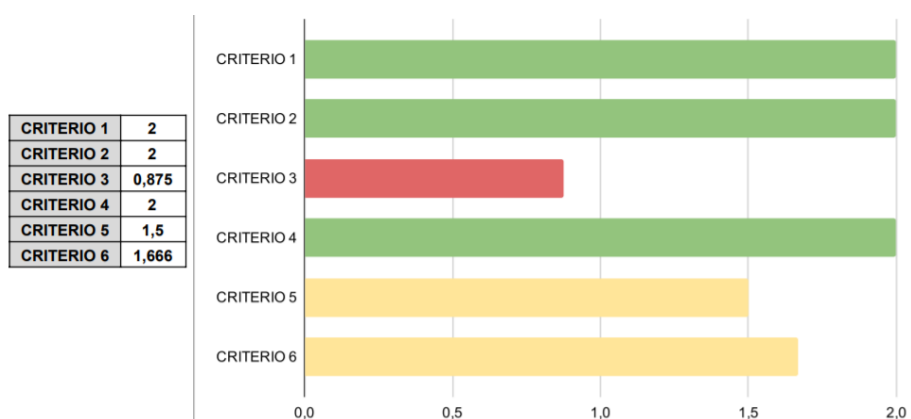
- *No existe ningún avance (valoración=0)* en el proceso de promover activamente y de forma continuada la innovación en toda la organización (50%), siendo esto uno de los puntos débiles de la organización.

Finalmente, en base al *criterio 6* sobre indicadores y resultados de la gestión de la entidad, se detalla que:

- Cuentan con un *correcto diseño e implantación (valoración=4)* de indicadores y mediciones eficaces para conocer su situación económica y financiera (50%), actuando como punto fuerte en la gestión de la organización.
- Se han comenzado a *diseñar pero sin una clara configuración (valoración=2)* los indicadores y mediciones eficaces para evaluar los resultados comerciales obtenidos (50%); los indicadores y mediciones eficaces para evaluar la satisfacción y motivación de las personas de la organización (38%); los indicadores y mediciones eficaces para conocer la capacidad y el desempeño de todos los empleados (50%); y la utilización de la información recogida en su sistema de indicadores y mediciones para tomar decisiones de mejora de la gestión.
- Existe una *sensibilización inicial (valoración=1)*, por lo que se necesita trabajar mucho acerca de este punto, sobre los indicadores y mediciones eficaces para evaluar el grado de satisfacción de los clientes (38%); indicadores y mediciones eficaces para conocer su impacto medioambiental (50%); sobre la realización de una comparativa sistemática con las mejores organizaciones del sector, identificando y llegando a intercambiar buenas prácticas (50%); sobre el alcance anual de los objetivos económicos y de gestión que se plantea (50%); y sobre el desarrollo de un seguimiento y análisis periódico de su sistema de indicadores y mediciones para mejorarlo (38%).

Con el propósito de evidenciar los criterios en los que se encuentran las principales áreas de mejora, se calculó el valor promedio de los ítems en cada criterio. De este modo, la figura 4 muestra una representación gráfica del valor promedio de los 6 criterios. Así, la figura 4, muestra aquellos criterios donde se encuentra una mayor dedicación (criterio 1, 2 y 3) y los criterios que se encuentran más débiles y necesitan acciones de mejora (criterio 3, 5 y 6):

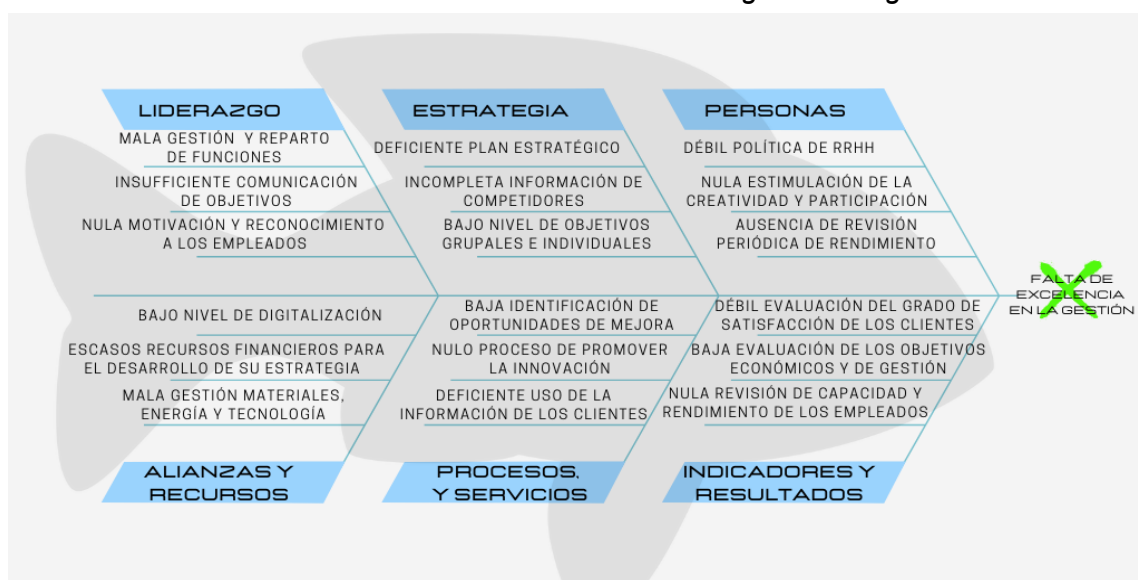
Figura 4: Gráfica de barras con resultados del cuestionario.



Fuente: elaboración propia.

Como resumen y clasificación de los resultados anteriores, como se observa en la figura 5, se realiza un diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado, a modo de representación gráfica del conjunto de causas que provocan un determinado problema, estructuradas según una serie de factores genéricos. Con esta adaptación del diagrama causa-efecto se sintetizan las principales causas de la falta de excelencia en la gestión de la empresa, estructuradas en los 6 criterios de la herramienta INICIA.

Figura 5: Diagrama causa-efecto.



Fuente: Elaboración propia.

4. 2- Plan de acción.

En base a los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación INICIA, se realizan las fases del desarrollo del plan de mejora de la gestión de la organización.



1. Identificación del área de mejora.

A partir del diagnóstico realizado en el apartado anterior, en base a los resultados del cuestionario INICIA, y tras la clasificación de las causas de la falta de excelencia en la gestión en la adaptación del diagrama de Ishikawa, los puntos fuertes y aquellos que necesitan mayor atención y dedicación para mejorar la excelencia en la gestión, se sintetizan en la *tabla 6*:

Tabla 6: Fortalezas y áreas de mejora.

Fortalezas	Debilidades. Áreas de mejora.
<ol style="list-style-type: none">1. La política de RRHH está en concordancia con los planes estratégicos.2. La identificación y gestión adecuada de las partes interesadas como socios, aliados y proveedores clave para el desarrollo de su estrategia y planes.3. Indicadores y mediciones eficaces para conocer su situación económica y financiera.4. El establecimiento de los valores que identifican la entidad, y la comunicación de los objetivos organizativos y anuales a todos los empleados.	<ol style="list-style-type: none">1. El estímulo de la creatividad e innovación de los empleados.2. La consulta y participación de los trabajadores a fin de mejorar las políticas de RRHH.3. Claridad en las habilidades necesarias y aprovechamiento efectivo del talento existente en la organización.4. La proporción de medios y recursos para la participación de los empleados en la mejora de la gestión.5. La evaluación periódica y efectiva al personal para mejorar sus capacidades y rendimiento.6. La implantación de políticas adecuadas para motivar y reconocer a los trabajadores7. Los indicadores y mediciones eficaces para evaluar tanto el grado de satisfacción de los clientes, como su impacto medioambiental y su alcance anual de los objetivos económicos y de gestión que se plantea la entidad.8. Indicadores y mediciones que faciliten la realización de una comparativa sistemática con las mejores organizaciones del sector, y que realicen un seguimiento periódico de sus propio sistema de indicadores y mediciones para mejorarlo.

Fuente: Elaboración propia.



2. Detección de las principales causas del problema.

Para detectar las principales causas del problema se realizará un análisis bajo la herramienta de la tormenta de ideas. Su propósito principal es identificar y priorizar las principales causas que generan un problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

Las áreas de mejora seleccionadas están referidas al criterio de gestión de RRHH (criterio 3). En él, se encuentran áreas de mejora como son las siguientes:

1. No cuentan con una determinación clara de las funciones asignadas a los/las empleados/as ni establecen su correcto desarrollo, y tampoco realizan una evaluación periódica y efectiva al personal para mejorar sus capacidades y rendimiento.

Es decir, en la empresa seleccionada, muchos trabajadores no tienen estipulados límites en la realización de sus tareas: al estar en continua rotación de personal, algunos miembros disminuyen su nivel de rendimiento ya que al finalizar su jornada laboral el/la compañero/a que lo releva lo realizará. Esto genera un desequilibrio en la productividad y afecta, a medio y largo plazo, a los miembros que sí trabajan de forma eficiente, ya que perciben una elevada carga de trabajo. Por su parte, los encargados y altos directivos de la entidad no gestionan ni controlan de forma periódica el grado de desempeño de cada uno de los miembros, lo que genera una falta de evaluación del desempeño.

2. Por otro lado, no establecen una serie de políticas adecuadas tanto para estimular la participación y creatividad de los miembros como para motivar y reconocer el trabajo de los mismos.

Por ilustrarlo con una evidencia concreta, en “Área Alfa”, como en muchas empresas pertenecientes al sector servicio, decoran el lugar de trabajo en fechas señaladas como vacaciones o festivos nacionales o autonómicos. Los miembros de la entidad seleccionada mostraban su interés por participar en tales actividades decorativas, pero los altos cargos de la organización no ofrecen facilidades para su desarrollo. Entre los obstáculos que presenta se encuentran podemos mencionar una débil asignación de recursos financieros y humanos para su elaboración; la acumulación de trabajo, ya que se realiza en horario laboral con el mismo número de trabajadores por servicio; los elementos y decoración realizada alcanzan el mínimo tiempo de vida útil, ya que no se cuidan ni protegen los elementos; de forma general, no se reconoce el valor y trabajo de los empleados por llevar a cabo las tareas asignadas,



lo cual genera una desmotivación y desinterés entre los miembros, tanto en las tareas decorativas como en el resto de funciones que se desempeñan diariamente en la organización.

3. Determinación del objetivo.

En base a las causas de la mala gestión existente en la organización, se determinan los siguientes objetivos generales:

1. Mejorar la organización y control de las funciones asignadas a cada trabajador/a.
2. Mejorar tanto la comunicación interna con los miembros de la entidad, como fomentar la motivación y reconocimiento de los mismos.
3. Reestructurar el plan estratégico de la empresa, y la información y formación al conjunto de empleados.
4. Desarrollar y especificar objetivos individuales y grupales, que fomenten la participación y el rendimiento en las actividades diarias.
5. Mejora de las políticas de RRHH, las cuales promuevan la participación, creatividad e innovación de los miembros, además de implantar un sistema de seguimiento de la productividad de los mismos.
6. Impulsar la gestión de digitalización y alargamiento de vida útil de los elementos de la entidad.
7. Desarrollar una mejora del sistema de recursos financieros acorde a un adecuado desarrollo de los planes estratégicos.
8. Analizar y sacar provecho de la información que proporcionan los clientes, identificando oportunidades de mejora.
9. Mejorar el sistema de indicadores y medición en todos los aspectos de la organización, siendo algunos los indicadores económicos y de gestión, de satisfacción de los consumidores, del rendimiento de los trabajadores, del impacto medioambiental, etc.

Se plantea un periodo de implantación de un año, abarcando tanto el planteamiento y determinación de las acciones de mejora, como su desarrollo, seguimiento y evaluación.

4. Selección de las acciones de mejora.

En base a las dos áreas de mejora seleccionadas en el punto 2, se determinan y clasifican causas y acciones de mejora, analizando tanto los objetivos como los resultados que se esperan, lo cual se observa en la *tabla 7 y 8*.



Tabla 7: Acción de mejora 1.

ÁREA DE MEJORA Nº1: FUNCIONES Y EVALUACIÓN.	
Descripción del problema	Deficiente determinación de las funciones asignadas a los/las empleados/as y escasa especificación de su correcto desarrollo. Tampoco se realiza una evaluación periódica y efectiva al personal para mejorar sus capacidades y rendimiento lo cual genera insuficiencias en la realización de las tareas y alcance de los objetivos.
Causas que lo provocan	Débil orientación y control por parte de los directivos de la entidad, además de contar con una mala planificación y estructuración de objetivos.
Objetivo a conseguir	Reestructurar el sistema de políticas de RRHH, mejorando tanto los objetivos estratégicos clave como su estructura de desarrollo en cada uno de los miembros de la entidad.
Acciones de mejora	<p>1.1. Mejorar el sistema de formación y adecuación al puesto. Haciendo hincapié en la comprensión de la importancia de la correcta realización y distribución de las funciones.</p> <p>1.2. Establecer una evaluación periódica de los/las trabajadores/as a fin de analizar el nivel de adecuación al puesto y comprensión de sus funciones. Y elaborar acciones concretas para mejorar tales niveles en cada miembro.</p> <p>1.3. Evaluar y controlar el nivel de consecución de los objetivos establecidos de forma periódica y regular.</p>
Beneficios esperados	Mejora en el conjunto de resultados de la entidad, dado que aumentaría el grado de satisfacción de los propios miembros de la organización, clarificando las funciones y su desarrollo, lo cual mejoraría su rendimiento y con ello, la calidad del servicio que prestan. Además, la evaluación aportaría un enfoque diferente para potenciar todos los perfiles.

Fuente: Elaboración propia en base a la estructura ANECA.

Tabla 8: Acción de mejora 2.

ÁREA DE MEJORA Nº2: POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO.



Descripción del problema	Insuficientes políticas adecuadas tanto para estimular la participación y creatividad de los miembros como para motivar y reconocer el trabajo de los mismos, y débil uso de tales herramientas.
Causas que lo provocan	Débil dedicación de recursos, financieros y de recursos humanos, al desarrollo de políticas de calidad de la entidad, tanto el establecimiento como el uso adecuado de los mismos, por parte de los directivos y encargados.
Objetivo a conseguir	Incrementar la creación y uso de políticas y procedimientos estratégicos en base a los aspectos clave en la organización, a fin de poder optimizar esa gestión para incrementar el interés a los empleados y reconocer su trabajo.
Acciones de mejora	<p>2.1. Establecer herramientas y técnicas para potenciar el rendimiento y motivar la actuación de los/las trabajadores/as.</p> <p>2.2. Crear indicadores que analicen el nivel de productividad y eficiencia en el desempeño de las tareas, a fin de facilitar el reconocimiento de su trabajo.</p> <p>2.3. Crear políticas que fomenten la participación, creatividad e innovación de los empleados, además de elaborar un modelo de reconocimiento de objetivos.</p> <p>2.4. Realizar una comparación con las organizaciones competitivas del sector, a fin de mejorar la evolución de la entidad.</p> <p>2.5 Establecer herramientas y técnicas para potenciar el rendimiento y motivar la actuación de los/las trabajadores/as.</p>
Beneficios esperados	Alcanzar un mayor nivel de información acerca de los procesos, actividades y resultados obtenidos en la organización, permitiendo un eficiente y completo análisis del conjunto de áreas de la entidad, y facilitando la determinación de acciones concretas a aplicar, para lograr la excelencia en la gestión.

Fuente: Elaboración propia en base a la estructura ANECA.

5. Diseño de la planificación.

Se clasifican las acciones de mejora establecidas en base a los criterios de dificultad de la implantación, plazo de implantación e impacto que produce el desarrollo de la acción,



y la priorización de cada acción en base al conjunto de criterios anteriores. En el apartado anterior de metodología, se detallan los valores que adquiere cada categoría, siendo que los valores aumentan su puntuación en escala numérica (1, poco; 4, mucho).

Tabla 9: Planificación acciones de mejora.

Nº	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1.1	4	2	3	9(1º)
1.2	2	3	3	7(2º)
1.3	1	2	3	6(3º)
2.1	4	2	4	10(1º)
2.2	3	3	4	10(1º)
2.3	3	3	3	9(2º)
2.4	2	3	2	7(3º)

Fuente: Elaboración propia en base a la estructura ANECA.

A partir del establecimiento y priorización de las acciones de mejora, como se puede observar en la *tabla 10*, se establece:

- Un **Responsable de tarea**, en este caso será el gerente de la entidad acompañado de un consultor externo que servirá como guía en el proceso de elaboración y desarrollo de los aspectos de mejora.
- El **Periodo** que abarca será de un año, en el cual se planificará de forma mensual cada acción concreta. En la *tabla 11*, la cual se encuentra en la siguiente fase, se detallan los periodos específicos de cada una de ellas.
- En base a los **Recursos necesarios** se encuentra tanto la disponibilidad del tiempo necesario para llevar a cabo un planteamiento y proceso adecuado, como recursos financieros para englobar los haberes del consultor externo, además de la capacidad de la propia dirección y los encargados del área, responsables de su implantación.
- Como se ha comentado en el punto anterior, lo que abarca la **Financiación** del proceso de mejora es la prestación de servicios por parte del consultor externo.
- Como **Indicador de seguimiento** se elabora una tabla como herramienta principal para indicar el progreso de cada acción concreta, evaluando de forma mensual el estado de las fase (*tabla 11*).
- Como **Responsable de seguimiento** se determina al gerente de la entidad en todo el periodo del proceso de mejora, siendo que el consultor externo acudirá para la elaboración de las acciones y posteriormente, en la finalización de la implantación, para realizar una revisión y evaluación final, a fin de conocer el resultado final real que haya alcanzado la entidad.



Tabla 10: Plan de mejoras.

PLAN DE MEJORAS N-(N+X)						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable	Tiempos	Recursos	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1 Mejorar el sistema de formación y adecuación al puesto. Haciendo hincapié en la comprensión de la importancia de la correcta realización y distribución de las funciones.	1. Planificar y establecer las funciones dentro de cada puesto de trabajo. 2. Crear un sistema de formación y adecuación de los puestos y funciones.	Gerente y encargados/as de la entidad, con la guía del consultor externo.	Enero - Mayo.	Recursos humanos propios + financiación específica	Tabla 11, SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA (PERSONAS - RRHH)	Gerente del establecimiento, con la ayuda y supervisión del consultor externo.
1.2 Establecer una evaluación periódica de los/las trabajadores/as a fin de analizar el nivel de adecuación al puesto y comprensión de sus funciones. Y elaborar acciones concretas para mejorar tales niveles en cada miembro.	1. Elaborar una evaluación acerca del nivel de comprensión y adecuación al puesto de cada miembro. 2. Crear acciones concretas y dedicar mayores recursos humanos para mejorar el nivel de cada miembro de forma específica.		Mayo - Agosto.			
1.3 Evaluar y controlar el nivel de consecución de los objetivos establecidos en la Acción nº1.	1. Realizar una revisión periódica de los avances y estado de las acciones anteriores.		Cada dos meses.			
2.1 Establecer herramientas y	1. Elaborar una serie de criterios para la evaluación del		Enero - Abril.			



técnicas para potenciar el rendimiento y motivar la actuación de los/las trabajadores/as.	rendimiento de los trabajadores. 2. Elaborar un modelo de motivación intrínseca para los/las trabajadores/as.					
2.2 Crear indicadores que analicen el nivel de productividad y eficiencia en el logro de las tareas, a fin de facilitar el reconocimiento de su trabajo.	1. Realizar un sistema de evaluación de capacidades y habilidades. 2. Crear acciones formativas para mejorar las capacidades. 3. Realizar un sistema de evaluación de productividad de los empleados.		Febrero - Junio.			
2.3 Crear políticas que fomenten la participación, creatividad e innovación de los empleados.	1. Planificar y establecer sistemas y acciones concretas que promuevan la creatividad y participación activa de los miembros. 2. Destinar mayor número de recursos (económicos y humanos) para realizar actividades.		Junio - Septiembre.			
2.4 Realizar una comparación con las organizaciones competitivas del sector, a fin de mejorar la evolución de la entidad.	1. Crear un sistema de comparación con otras empresas del sector, tanto a nivel nacional por resultados como a nivel autonómico por cercanía.		Septiembre - Noviembre.			



2.5 Establecer herramientas y técnicas para potenciar el rendimiento y motivar la actuación de los/las trabajadores/as.	1. Establecer una evaluación de la correcta creación, desarrollo y uso de los indicadores y sistemas de evaluación de los distintos ámbitos a implantar.		Cada dos meses.			
---	--	--	-----------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a la estructura ANECA.

6. Seguimiento del plan de mejora.

En base a la elaboración de indicadores de seguimiento, se realiza una clasificación de las acciones de mejora, planificando su desarrollo en el periodo de tiempo de un año, en la cual se realizará una revisión y evaluación del conjunto de medidas cada dos meses, a fin de controlar la evolución de los procesos de mejora de la entidad, la cual se detalla en la *tabla 11*.

Durante el desarrollo de las acciones, se clasificará su estado actual según los colores establecidos siendo 1. Rojo, cuando el desarrollo de las acciones no avanza según el objetivo; 2. Ámbar, cuando el proyecto está en marcha y se desarrolla de forma correcta en relación a los objetivos; y 3. Verde, cuando la fase haya finalizado con éxito.

Tabla 11: Indicadores de seguimiento

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA (PERSONAS - RRHH)		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Acción nº 1	FUNCIONES Y EVALUACIÓN.												
Fase 1	1. Planificar y establecer las funciones dentro de cada puesto de trabajo. 2. Crear un sistema de formación y adecuación de los puestos y funciones.	X	X	X	X	X							
Fase 2	1. Elaborar una evaluación acerca del nivel de comprensión y adecuación al puesto de cada miembro. 2. Crear acciones concretas y dedicar mayores recursos humanos para					X	X	X	X				



	mejorar el nivel de cada miembro de forma específica.												
Fase 3	Evaluar y controlar el nivel de consecución de los objetivos establecidos en la Acción nº1.			X			X			X			X
Acción nº2	POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO.												
Fase 1	1. Elaborar una serie de criterios para la evaluación del rendimiento de los trabajadores. 2. Elaborar un modelo de motivación intrínseca para los/las trabajadores/as.	X	X	X	X								
Fase 2	1. Realizar un sistema de evaluación de capacidades y habilidades. 2. Crear acciones formativas para mejorar las capacidades. 3. Realizar un sistema de evaluación de productividad de los empleados.		X	X	X	X	X						
Fase 3	1. Planificar y establecer sistemas y acciones concretas que promuevan la creatividad y participación activa de los miembros. 2. Destinar mayor número de recursos (económicos y humanos) para realizar actividades.						X	X	X	X			
Fase 4	1. Crear un sistema de comparación con otras empresas del sector, tanto a nivel nacional por resultados como a nivel autonómico por cercanía.									X	X	X	
Fase 5	1. Establecer una evaluación de la correcta creación, desarrollo y uso de los indicadores y sistemas de evaluación de los distintos ámbitos a implantar.			X			X			X			X

ESTADO ROJO	El desarrollo de las acciones no avanza según el objetivo.
ESTADO AMBAR	El proyecto está en marcha y se desarrolla de forma correcta en relación a los objetivos.
ESTADO VERDE	Fase concluída.

Fuente: Elaboración propia en base a la estructura ANECA



5. CONCLUSIONES.

La calidad en los servicios se ha convertido en una de las áreas de mayor relevancia en la actualidad, siendo una necesidad estratégica para las empresas el poder garantizar la satisfacción y cumplir las expectativas de los clientes, a fin de asegurar su supervivencia y sostenibilidad en un mercado competitivo. Actualmente existe una gran variedad de empresas y organizaciones pertenecientes al mismo sector o servicio prestado, donde los consumidores tienen la libertad de elegir. Ello condiciona los aspectos clave a tener en cuenta dentro de una entidad, siendo fundamental la identificación del talento dentro de una organización y la valoración del rendimiento de los miembros, ya que repercute directamente en la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta sus expectativas y necesidades. El objeto del estudio ha sido el análisis de una entidad perteneciente al sector servicios, en el que se consiguieron resolver los objetivos específicos del presente trabajo, siendo estos la evaluación del nivel existe de excelencia en la gestión de “Área Alfa”, el análisis de la información aportada por los/las trabajadores/as y la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora con las que contaban, y finalmente la elaboración de un plan de mejora para lograr que la organización alcance un punto óptimo en su gestión empresarial.

Como se ha visto en el marco teórico, una de las características principales del modelo de gestión de excelencia EFQM es que aporta a la entidad una visión global para impulsar y estimular la mejora continua, facilitando la comprensión entre lo que la empresa hace y lo que la empresa logra (EFQM, 2013), y agilizando el proceso de identificación de las causas que hacen que la empresa no evolucione o alcance un nivel óptimo en su gestión. Además promueve la creación de un plan estratégico que abarca la formación, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua de los miembros, lo que permite mejorar su posicionamiento competitivo en el sector.

En cuanto a la metodología, se ha empleado el método de la autoevaluación para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, siendo que esta permite captar de forma eficiente las oportunidades de mejora de la entidad. Esta herramienta promueve la participación activa y la cooperación entre los miembros, ya que hace que los/as trabajadores/as sean más conscientes de la situación actual de la empresa, lo cual fomenta el compromiso de los mismos con los objetivos que se plantean. En este caso, se utiliza la herramienta INICIA (Diagnóstico Inicial del Nivel de Excelencia en la Gestión), elaborado por el Club Excelencia en Gestión, la cual ha permitido analizar la situación existente de la empresa en base a los criterios del modelo EFQM, desde un punto de vista práctico y sencillo.



Tras obtener los resultados del cuestionario INICIA por parte de los/las trabajadores/as del área de servicio Área Alfa, se encuentran una serie de deficiencias en la gestión y organización de la misma. Destaca la insuficiente gestión que abarca a los criterios de personas (rrhh) e indicadores y resultados, siendo ambos unos aspectos fundamentales para el correcto desarrollo de la entidad. Como se ha analizado en el diagrama de Ishikawa, existen muchas causas que generan estas deficiencias en el conjunto de la entidad: la mala planificación de objetivos, tanto anuales y mensuales, como individuales y grupales, la débil participación y fomento de creatividad e innovación en los miembros de la plantilla, además de la pobre destinación de recursos para su desarrollo, y un insuficiente plan de indicadores y medición de los departamentos y áreas clave en la organización.

Para abordar el objetivo de establecer un plan de mejora, a partir del diagnóstico realizado, se elabora un plan de acción acorde a las necesidades de la organización. En él se establecen los objetivos que se buscan alcanzar y se planifican las acciones concretas necesarias para conseguir un nivel de excelencia en la gestión y organización de la empresa, estableciendo el periodo de un año. Finalmente se elabora un Plan de seguimiento, donde se estructuran y planifican las acciones que se van a implantar, además de realizar una evaluación y control del estado de las mismas de forma mensual.

Con todo ello, se afirma la sencillez y eficiencia que caracteriza al modelo EFQM, dado que ha aportado, de forma práctica, una nueva visión de la entidad, identificando y siendo conscientes de la realidad existente en la gestión empresarial de la organización. Por otro lado, ha facilitado la comprensión de la importancia de la calidad del servicio dentro del sector servicios, dado que las expectativas, necesidades y satisfacción de los consumidores son el punto clave para alcanzar unos resultados óptimos y esperados, lo cual está directamente relacionado con la calidad del servicio prestado por parte del conjunto de miembros de una entidad.

En cuanto a dificultades encontradas en la realización y desarrollo del trabajo, destaca la complejidad para encontrar información reciente y relevante acerca de la calidad en el sector de las áreas de servicio en España. También, se remarcen las limitaciones del trabajo, dado que se posibilitan más áreas de mejora dentro de la entidad de estudio, pero era inviable abarcar todas en el presente trabajo, por ello, se ha seleccionado el área de personas (recursos humanos), ya que se considera uno de los aspectos clave y estratégicos para potenciar el rendimiento y beneficios de la organización. Finalmente, el uso de la herramienta INICIA como sistema de evaluación, limita el análisis completo en la entidad, dado que es una herramienta apropiada para hacer una primer diagnóstico de una



organización que da sus primeros pasos en la excelencia en la gestión, por lo que para ampliar la profundización en la evaluación, sería conveniente continuar dando pasos hacia las nuevas ideas que recoge el nuevo modelo EFQM 2020.



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., y Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29 (1), 184-213.
- ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). *Programa de Evaluación Institucional. Plan de mejoras* (2007).
- Blanco, M., y Gutiérrez, S. (2008). El empleo del Modelo de Gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona. *Universia Business Review*. 40-63.
- Barceló, J. C (2019). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. *IMF Business School*. Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Bou, J. C., y Beltrán, I. (2005). Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 71-86.
- Calle Herencia, A. (2018). Importancia de la Calidad Total en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Iberoamerican Business Journal*, 1(2), 69-75.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2012). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson educación.
- Casadesús, M., Heras, I., y Merino, J. (2005). Calidad práctica. *Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Prentice-Hall.
- Chacón Cantos, J., Rugel Kamarova, S., (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*. 39 (50), 14.
- Club Excelencia en Gestión. INICIA: Diagnóstico Inicial del Nivel de Excelencia en la Gestión. Disponible en: <https://clubexcelencia.org/inicia/> Consultado el 28 de febrero de 2021.
- Club Excelencia en Gestión (2003). Modelo EFQM de Excelencia. Disponible en la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org.
- Dale, BG, Bamford, D. y van der Wiele, T. (Eds.). (2016). *Gestión de la calidad: una guía esencial y un portal de recursos*. Wiley.
- Dávila del Cerro, P., Nuño Riesgo, J., Mérida Ramos, M., y Moscoso del Praso Herrera, J. Metodología de autoevaluación, mejora y certificación con los modelos EFQM y CAD en el Ayuntamiento de Madrid (2014). Calidad y Evaluación. Ayuntamiento de Madrid.



- Dominguez, G., (2015) La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones. *Revista Complutense de Educación*. 16. 1 57-93.
- EFQM. Introducción a la excelencia. UCV (1999-2003).
- Flores, A.A. e Hidalgo, M., (2014). La norma ISO 9000 y el sistema de gestión de la calidad. *QUIPUKAMAYOC*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. 22 (41). 31-39.
- Konja, A. A. F., & Tupia, M. A. H. (2014). La norma ISO 9000 y el Sistema de Gestión de la Calidad. *Quipukamayoc*, 22(41), 31-39.
- La importancia del Sistema de Gestión de Calidad en la Asociación Mutualista Ambato (2017). *Revista Publicando*, 4. 11. (2). 2017, 726-740.
- Lallana, E., (2018). Tesis doctoral. Aplicación del modelo EFQM para la mejora continua de la calidad en un servicio de farmacia hospitalaria. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Lara López, J. Refugio (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19), 0. [Fecha de Consulta 18 de Mayo de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>
- Lewis, R., Booms, B. "The Marketing Aspects of Service Quality" en *Emerging Perspectives on Service Marketing*, 1983. Referenciado en el artículo de Pasaruraman, A; Zeithaml, V; Berry, L.
- Luis Fonseca (2021): The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review, *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Martinez, R., (2013). Relación entre calidad y productividad en las pymes del sector servicios. 7, 1 (Enero-Junio), 2013, 85-102.
- Miranda, J. F., Rubio Lacoba, S., Mera Chamorro, A., (2016). Calidad y excelencia. Editorial Delta Publicaciones.
- Navarro, F. (2016), El Modelo EFQM. Criterios de Excelencia Empresarial. *Revista Digital INESEM*.
- Nuvia, M., Ramirez, P., Sanchez, M. (2005). Guía para la elaboración del Plan de mantenimiento y mejoramiento. Universidad de Antioquia. Vicerrectoría de Docencia.
- Rafael Periañez-Cristobal, Arturo Calvo-Mora, Manuel Rey-Moreno & Eva Suárez (2020.) Perfiles organizacionales: factores clave y resultados desde la perspectiva del modelo EFQM, *Total Quality Management & Business Excellence*. 32, 7-8.
- Refugio, J., (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*. 19, 2002.



- Rojo, C. (2019). "Los Recursos Humanos en el modelo EFQM de excelencia: Un ejemplo de aplicación en el Sector Sanitario" TFG. Universidad de Valladolid.
- Rubio López, A.(2021). Autoevaluación EFQM. Creatividad y UNED. Gestión Excelente. UNED.
- Salazar, A. MN; Ramírez, P.; Sánchez, M. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. Universidad de Antioquia, Vicerrectoría de Docencia, Colombia.
- Saltos Cruz, J. G, Jiménez Castro, W.F, López Miller, Z. E (2017). Los Sistemas de Gestión de Calidad y la conformidad de la norma: un caso de estudio del sector de producción de plantas de calzado, República del Ecuador. *Revista Publicando*, 4. 11. (2). 620-644.
- Tarí, J.J., López, M.D., Molina, J.F (2007). *El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una Pyme. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13 (2), 203-216.
- Varela Mallou, J., Prat Santaolària, R., Voces López, C., Rial Boubeta, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. *Psicothema*, 18 (1), 135-142.



7. ANEXO

Cuestionario de autoevaluación utilizado.

CRITERIO Nº 1 - LIDERAZGO	Puntuación
1.1 La organización tiene definidos unos valores que la identifican perfectamente.	
1.2 El objetivo final de la organización (su Misión) está adecuadamente definido y actualizado.	
1.3 La Dirección se implica en identificar y responder adecuadamente a las necesidades de sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc, es decir, de sus grupos de interés.	
1.4 La Dirección comunica de manera sistemática los objetivos organizativos y anuales a todos los empleados.	
1.5 La Dirección estimula de forma continua a que los empleados contribuyan a los objetivos organizativos y anuales, y que participen en actividades de mejora de la gestión.	
1.6 La Dirección reconoce adecuadamente la contribución de los empleados y dedica el tiempo necesario para apoyar y escuchar a las personas.	

CRITERIO Nº 2 - ESTRATEGIA	Puntuación
2.1. La organización recoge y usa de manera efectiva información relevante del mercado para definir su estrategia	
2.2. La organización realiza un seguimiento sistemático de sus competidores directos.	
2.3. La organización define perfectamente su estrategia en un plan estratégico o plan anual revisado y actualizado periódicamente	
2.4. La estrategia de la organización se comunica de forma adecuada a todos los interesados (empleados, clientes, proveedores...).	
2.5. Se definen y desarrollan de forma efectiva objetivos clave para la organización en su conjunto y para cada una de sus partes.	
2.6. Se realiza una clara y adecuada priorización de las actividades a desarrollar en el plan estratégico o plan anual.	



2.7. Se definen coherentemente objetivos de equipo e individuales alineados con los objetivos estratégicos.	
2.8. Se revisa, con periodicidad suficiente y de forma sistemática, que la estrategia definida se está implantando.	

CRITERIO Nº 3 - PERSONAS (RRHH)	Puntuación
3.1. La política general de RRHH está perfectamente alineada con los planes de la organización.	
3.2. Están definidas e implantadas de forma adecuada políticas clave de RRHH: selección, desarrollo de carreras, formación, igualdad de oportunidades...	
3.3. Se estimula constantemente la creatividad y la innovación de los empleados.	
3.4. Se pregunta de forma sistemática a todos los empleados para mejorar las políticas de RRHH.	
3.5. Están claras las habilidades necesarias y se aprovecha de manera efectiva todo el talento existente en la organización.	
3.6. Se proporcionan los medios (herramientas, equipamiento, métodos de trabajo...) y recursos (tiempo, prioridades...) necesarios para que los empleados participen en la mejora de la gestión.	
3.7. Se evalúa periódica y efectivamente a los empleados para ayudarles a mejorar sus capacidades y su rendimiento	
3.8. Se implantan políticas adecuadas para motivar y reconocer a los empleados	

CRITERIO Nº4 - ALIANZAS Y RECURSOS.	Puntuación
4.1. La organización ha identificado y gestiona adecuadamente socios, aliados y proveedores clave para el desarrollo de su estrategia y planes.	
4.2. La organización destina suficientes recursos financieros para el desarrollo de su estrategia y planes.	
4.3. La organización gestiona y mantiene adecuadamente los activos de la organización (locales, instalaciones...) para optimizar su utilización y alargar su vida útil.	



4.4. La organización gestiona con eficacia y eficiencia el consumo de materiales y energía para minimizar el despilfarro.	
4.5. La organización dispone de la tecnología más adecuada para apoyar su estrategia y planes operativos.	
4.6. La organización está evaluando y avanzando para alcanzar un adecuado nivel de digitalización de su actividad, el cual aporta valor a la empresa.	
4.7. Se organiza, comparte y utiliza de forma sistemática la información y el conocimiento dentro de la organización.	

CRITERIO Nº5 - PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.	Puntuación
5.1. La organización tiene perfectamente identificados los procesos clave del negocio.	
5.2. Utiliza adecuadas mediciones de resultados y de procesos para identificar y priorizar oportunidades de mejora.	
5.3. Se promueve activamente y de forma continuada (y no puntual) la innovación en toda la organización.	
5.4. Se diseñan y desarrollan productos y servicios innovadores y altamente competitivos que satisfacen las necesidades de los clientes.	
5.5. Se utiliza eficazmente la información recibida de los clientes para la mejora de los procesos y de los productos o servicios.	
5.6. La organización define y actualiza y produce sus productos y/o presta sus servicios de manera altamente eficiente.	

CRITERIO Nº6 - INDICADORES Y RESULTADOS.	Puntuación
6.1. La organización tiene establecidos indicadores y mediciones eficaces para evaluar el grado de satisfacción de los clientes.	
6.2. La organización tiene establecidos indicadores y mediciones eficaces para evaluar los resultados comerciales obtenidos.	
6.3. La organización tiene establecidos indicadores y mediciones eficaces para evaluar la satisfacción y motivación de las personas de la organización.	



6.4. La organización tiene establecidos indicadores y mediciones eficaces para conocer la capacidad y el desempeño de todos los empleados.	
6.5. La organización se compara de forma sistemática con los mejores del sector (benchmarking), identificando y llegando a intercambiar buenas prácticas.	
6.6. La organización tiene establecidos indicadores y mediciones eficaces para conocer su impacto medioambiental.	
6.7. La organización tiene establecidos indicadores y mediciones eficaces para conocer su situación económica y financiera.	
6.8. La organización alcanza anualmente los objetivos económicos y de gestión que se plantea.	
6.9. La organización realiza un adecuado seguimiento y análisis periódico de su sistema de indicadores y mediciones para mejorarlo.	
6.10. La organización utiliza sistemáticamente la información recogida en su sistema de indicadores y mediciones para tomar decisiones de mejora de la gestión.	